Le neuromanagement ou comprendre comment le cerveau fonctionne pour mieux manager

Par Jessica Agache-Gorse pour **www.planetlabor.com**

Après avoir conquis les Etats-Unis – où au moins 1 000 grandes entreprises utiliseraient cette méthode selon l'organisation américaine NeuroLeadership Institute – le neuromanagement s'attaque à l'Europe où les formations sur ce sujet commencent à fleurir. Par exemple, le CIPD, la principale organisation de DRH britannique, a organisé en 2014 une série de conférences pour sensibiliser ses membres à cette méthode qui propose de décrypter le fonctionnement du cerveau pour mieux comprendre les réactions types de l'être humain et donc du salarié. Petite explication de cette nouvelle discipline.

Et si l'étude du fonctionnement du cerveau était le futur eldorado des méthodes RH ? C'est en tout cas la piste suivie par le neuromanagement, une pratique innovante déjà largement diffusée aux USA et qui conquiert peu à peu l'Europe. David Rock, directeur du centre de formation international NeuroLeadership Institute et auteur du bestseller « Votre cerveau au bureau » (1), estime avoir créé dès 2007 l'expression neuromanagement (neuroleadership en anglais) pour définir ce concept dont le principe est d'appliquer le savoir des neurosciences au management d'entreprise. « En réfléchissant à partir du cerveau, nous introduisons un langage totalement nouveau pour décrire les expériences mentales et relationnelles (…), explique-t-il. Certes, nous ne connaissons pas encore tout du cerveau mais nous savons que l'apprentissage et la connaissance sont par exemple détériorés par un stress important, tandis que la créativité est aussi étonnamment amoindrie quand il y a un faible stress. Nous devrions ainsi plus suivre la biologie, utiliser les découvertes intéressantes, et repousser les frontières de notre savoir. (…) Environ 3 % des entreprises américaines sont aujourd'hui en train de changer radicalement leur système de gestion des performances et beaucoup sont influencées par nos recherches qui prouvent que les systèmes en place réduisent l'échange, la créativité et la performance », ajoute-t-il, citant comme exemple le géant Microsoft, qui se serait « débarrassé de ses (controversés, NDLR) processus de classement, en partie sous l'influence de nos recherches ».

Un cocktail de savoirs que les RH doivent prendre avec du recul. Mais comment des expériences menées le plus souvent dans des laboratoires et par des scientifiques n'ayant pas en tête les contraintes du monde du travail peuvent-elles s'appliquer à l'entreprise ? Dans une enquête sur le sujet publiée par le spécialiste britannique HR Magazine, Ruth Stuart, responsable des recherches sur la formation et du développement au sein du CIPD, l'organisme britannique spécialiste des RH, estime que « les neuroscientifiques savent de plus en plus simplifier et expliquer leur travail avec des mots faciles à comprendre ». Selon elle, les responsables RH des formations doivent néanmoins toujours « regarder d'un oeil critique les nouvelles découvertes des neurosciences » afin d'identifier ce qui pourrait vraiment booster leur entreprise. Un avertissement important alors qu'aujourd'hui, se plonger dans le neuromanagement signifie rencontrer des experts s'appuyant sur un cocktail de savoirs très large, mêlant neuroscience, psychologie, cognitivisme ou encore comportementalisme et qu'il faut donc recevoir avec un certain recul. « Nous avons baptisé notre méthode l'ANC pour Approche NeuroCognitive et Comportementale, lance par exemple Chantal Vander

Vorst, de l'Institute of NeuroCognivitism, co-auteur du livre « Le Management toxique » (2). Nous nous basons notamment sur la différenciation entre le mental automatique, à l'origine de 90 % des décisions de notre cerveau, et le mental adaptatif, qui est en évolution. Une expérience menée sur des pilotes de l'armée de l'air prouve que ceux formés à utiliser plus souvent leur cerveau adaptatif font moins d'erreurs et sont plus créatifs. Dans nos formations au neuromanagement, nous enseignons donc des exercices pour travailler le mode mental adaptatif. C'est très concret et pragmatique. Au fond, ce qui manque dans l'entreprise, c'est que l'humain ne soit plus traité au hasard. Connaître le fonctionnement de l'humain, au même titre que celui du budget et de l'informatique, peut amener plus de bien-être et de performance ».

La fin du télétravail chez Yahoo, une bonne idée, selon un consultant en neuromanagement. Jean-Louis Ennesser, consultant en neuromanagement, fonde son approche sur deux découvertes neuroscientifiques majeures : d'une part, le fait que le cerveau humain, contrairement aux idées reçues, fabrique tout au long de sa vie des neurones, ce qui laisse donc une marge de manoeuvre infinie dans l'apprentissage ; d'autre part, l'existence des neurones miroirs, découverts dans les années 90, qui sont activés tel un miroir par l'émotion ou l'action de l'autre. « L'existence du neurone miroir, qui prouve que je ressens en moi-même ce que l'autre pense, change complètement la donne de l'entreprise, s'enthousiasme-t-il. Par exemple, quand la PDG de Yahoo dit à ses salariés : « ne restez plus à la maison, venez bosser ici ! », et bien elle a raison, car la science prouve que c'est par le contact humain que l'on peut arriver à fonder la confiance ! On sait bien qu'une grande partie de la productivité se fait à la machine à café ! Le neuromanagement nous permet donc de prendre conscience que d'abord, j'absorbe les émotions de l'autre. Les cadres pensent au contraire qu'il faut être sans émotion et se blindent alors que si on ne parle pas de ses émotions dans une boîte, c'est comme un couple, ça casse ! Ressentir l'émotion pour l'identifier et la nommer nous rend libre. Par exemple, lorsque je promets une augmentation à un salarié en mentant car je sais que je ne le ferai pas, cette manipulation va provoquer une situation de stress inconscient chez l'autre. Même si le salarié ne le sait pas, quelque chose s'est inscrit dans ses neurones miroirs, il va être de mauvaise humeur, et cela aura un impact sur l'entreprise ».

Une nouvelle clé pour les formations ? Mais comment ces nouveaux savoirs peuvent-ils au final éclairer les services RH ? Pour le CIPD, au-delà des managers qui peuvent décider de se former à cette pratique, mieux comprendre la réaction humaine peut par exemple aider à mieux imaginer la forme que prennent les formations, les rendant plus « adaptées » au fonctionnement du cerveau. « Un grand problème pour les entreprises est que les salariés font des formations mais ne se souviennent pas toujours de tout ce qu'ils y ont appris ou ne l'appliquent pas dans leur travail. Les neurosciences peuvent être une aide dans ce cas car elles permettent de trouver de nouvelles façons d'aborder la formation et l'apprentissage qui facilitent une meilleure mémorisation de ce qui est appris car elles se basent sur le fonctionnement du cerveau », souligne Ruth Stuart. « Comprendre comment nous apprenons réellement rend les entreprises capables de délivrer des formations plus ciblées, en moins de temps et à moindre coût », confirme David Rock, qui se dit conscient que l'Europe est encore frileuse sur l'application de cette méthode, alors qu'aux USA, des entreprises s'inspirent déjà des préceptes du neuromanagement – dont une des particularités est de rejeter totalement l'efficacité de la menace sur le salarié – pour « ré-organiser les entretiens personnels,

en se concentrant sur l'objectif d'être moins dans la menace et plus dans la compréhension (insight en anglais) pour amener à des changements de comportement ». Ainsi la société américaine d'équipement réseau Juniper Networks ne cache pas avoir suivi les conclusions des neurosciences et opté pour l'abandon de ses traditionnelles évaluations de performance pour les remplacer par de simples journées de discussion entre collègues, actionnaires et clients. « Cela nous a éloigné d'un processus d'évaluation des performances plus structuré mais que nos employés vivaient comme une injustice, note le directeur adjoint des ressources humaines de Jupiner Networks, Steven Rice, dans HR Magazine. C'est une conception très neuroscientifique mais cela a amené une ouverture d'esprit et augmenté du coup l'autonomie ».

Neuromanager sans transformer l'entreprise en espace de thérapie. La mise en avant de la parole ainsi que de l'importance de « l'insight », que l'on peut traduire par compréhension, connaissance mais aussi introspection, n'est cependant pas anodine dans l'univers du neuromanagement où la frontière entre les préconisations des consultants (qui militent tous pour libérer la parole et les émotions en se basant sur des données scientifiques) et une thérapie généralisée semble parfois infime. « C'est pourtant très différent. Dans la thérapie, on va chercher le pourquoi du comment dans le passé, note Chantal Vander Vorst, de l'Institute of NeuroCognivitism. Alors que dans une entreprise, si une personne pleure, il s'agit juste de l'entendre, de se demander ce qui se passe ». « Le neuromanagement n'a pour objectif ni de remplacer ni d'être proche de la psychanalyse. Notre but est d'aider les dirigeants à comprendre les émotions, intentions, auto-régulations, collaborations et changements de comportement basiques en s'appuyant directement sur la biologie », tranche M. Rock, qui précise également, pour ceux qui craindraient une tendance à la manipulation, que « le neuromanagement n'a rien à voir avec lire dans les esprits ou les contrôler (…). Il s'agit d'avoir une information plus précise sur le fonctionnent réel des gens et ainsi construire des entreprises en tenant compte de ces données ».

Les managers formés s'estiment boostés par la science. Et en effet, les managers ayant suivi des formations en neuromanagement en retirent avant tout un savoir qu'ils estiment scientifique. Ainsi Xavier Wybo, directeur commercial grands comptes de la société de télécommunication Adista, a suivi une formation avec Mr Ennesser avant de prendre sa nouvelle fonction « alors que je suis totalement hermétique à ce genre de discours. Là, avec l'appui du scientifique, j'ai compris l'importance de consacrer plus de temps à mon équipe, j'ai même choisi de travailler dans un open space pour favoriser les relations. Après avoir travaillé dans des grands groupes où l'on me demandait parfois de pratiquer un « management tableau Excel » sans prendre en compte les états d'âme des salariés, le neuromanagement m'a permis de faire au contraire attention à mes émotions et à celles des autres». Leila Bret, ex-chef de projet marketing d'une entreprise de télécommunication ayant depuis fondé son entreprise dans le domaine du team-building, a effectué une formation en neuromanagement dans le cadre d'un plan de départ volontaire. « J'ai toujours beaucoup fonctionné dans l'émotionnel et l'instinct et j'ai découvert à travers le neuromanagement que cela pouvait « driver » un manager et que j'avais donc raison ! La science nous prouve qu'au fond, cela peut être utile d'être bienveillant et que cela ne signifie pas être trop gentil, comme on a pu me le reprocher dans ma carrière ».

(1) Votre cerveau au bureau : le mode d'emploi efficace, InterEditions, 2013 – en anglais Your Brain at Work, HarperBusiness, 2009.

(2) Le management toxique, Eyrolles, 2013

Planet Labor, 9 mai 2014, n° 8376 – www.planetlabor.com

NeuroLeadership, or how understanding how the brain works to manage better

By Jessica Agache-Gorse

After conquering the United States – where at least 1,000 large businesses allegedly use this method according to the NeuroLeadership Institute – neuroleadership is tackling Europe, where training on this subject is starting to thrive. For instance, the CIPD, the major HR organization in the UK, organized in 2014 a series of conferences to raise its members' awareness to this method that suggests deciphering the way the brain works to better understand human beings' typical reactions – and therefore employees. Overview of this new discipline.

What if studying the way the brain works was the future Eldorado of HR methods? In any case, it's the path followed by neuroleadership, a new practice that is already largely established in the US and is starting to gradually conquer Europe. David Rock, Director of the NeuroLeadership Institute and author of the best selling book, Your Brain at Work (HarperBusiness, 2009), says that, as early as 2007, he came up with the expression 'neuroleadership' to define this concept, whose principle is to apply neuroscience knowledge to corporate management. He explains, "By thinking in terms of the brain, we introduce a whole new language for describing and therefore altering mental and social experiences (…) We don't know everything about the brain, but we know that cognition is impaired under high stress, and that creativity is impaired under surprisingly low stress. We should be following the biology more, using the useful findings we have, while continuing to push out our frontier of knowledge (…). Around 3% of US firms are radically changing their [controversial – editor's note[performance management systems right now, and many are being influenced by our research showing that these kinds of systems reduce collaboration, creativity, and ultimately performance," he adds, giving the example of Microsoft, which allegedly "got rid of their forced ranking processes, partly influenced by our research."

A knowledge cocktail HR managers need to consider with hindsight. But how can experiences that are often carried out in labs by scientists who are unaware of the labor world's constraints apply to businesses? In a study on the subject published in HR Magazine, Ruth Stuart, learning and development research adviser at the CIPD, stated, "Neuroscientists are getting much better at simplifying what they are doing and explaining it in an easy-to-understand way." According to her though, HR managers always need to "look at the findings coming out of neuroscience with a critical eye" in order to identify what could truly give their company a boost. This warning is important as, today, getting into neuroleadership means meeting with experts who rely on a broad cocktail of knowledge, mixing neuroscience, psychology, cognitivism or even behavioral science, which therefore needs to be considered with hindsight. "We have entitled our method ANC, the French initials of NeuroCognitive and Behavioral Approach," says Chantal Vander Vorst, from the Institute of NeuroCognivitism, co-author of a book on 'toxic management' (1). "Our work is notably based on the difference between the automatic mind, which initiates 90 percent of the decisions our brain makes, and the adaptative mind, which is evolving. An experience carried out among air force pilots

found that those trained to use their adaptative brain more often make fewer mistakes and are more creative. In our neuroleadership training programs, we do exercise to work on the adaptative mind. It's very concrete and practical. In the end, what's missing in businesses is to stop treating humans randomly. Knowing the way the human works – in the same way as budget or computing – can foster more wellbeing and performance."

Neuroleadership consultant says the end of telework at Yahoo is a good idea. Jean-Louis Ennesser, neuroleadership consultant, builds his approach on 2 major neuroscientific findings: a) contrary to popular belief, the human brain makes neurons throughout one's life, which therefore opens the room for maneuver to learn; b) there are mirror neurons, which we discovered in the 90s and are activated as a mirror through the other's emotion or action. "The existence of the mirror neuron, which proves that I feel what the other is thinking, completely changes things in businesses," he said, excited. "For instance, when Yahoo's CEO tells her employees, 'Don't stay home, come work here," she's right, as science shows that human contact is what builds trust. We know that a great deal of productivity comes from the coffee machine. Therefore, neuroleadership helps us realize that, first, I absorb the other's emotions. On the other hand, executives think that emotions are unnecessary and harden themselves. Yet, if you don't talk about emotions in a company, it's like in a couple, it won't work. Feeling an emotion to identify and name it makes you feel free. For instance, when I tell an employee he or she is going to get a raise and I know I won't do it, the other is unintentionally going to feel stress. Even if s/he doesn't know it, something has registered in their mirror neurons – they're going to be in a bad mood, which has an impact on the company."

Key news for training? How can these finding enlighten HR services? The CIPD believes that, in addition to managers who can decide to train for this practice, understanding human reactions better can help imagine the form training will take, "adjusting" it to the way the brain works. "A big issue for organizations is that individuals go on a training course but don't necessarily remember all of the content or apply it in the workplace. Neuroscience can be quite helpful in finding new ways to approach training and learning development that encourage greater learning retention by actually thinking about how the brain responds," Ruth Stuart says. Understanding how we really learn enables firms to deliver more targeted learning initiatives, in less time and with less cost," confirms David Rock, aware that Europe is still unadventurous when it comes to applying this method. On the other hand, in the US, businesses are already using neuroleadership guidelines – one of the specificities is completely rejecting the effective nature of threatening employees. "Firms are re-engineering how they want people to have conversations about personal issues, focusing on how to create less threat and more insight to drive behavior change." Thus, Juniper Networks admits to following neuroscience's conclusions and choosing to completely give up its traditional performance assessments, replacing them with simple days when colleagues, shareholders and customers talk. "It led us away from a more structured, backwards-looking performance management process that our employees felt was unfair," notes Executive Vice President of HR Steven Rice, in an interview to HR Magazine. "It is a very neuroscience word, but it creates an 'open mindset' and increases relatedness and autonomy."

Neuroleading without transferring the company into a therapy space. Yet, focusing

on talking and hindsight isn't innocent in the neuroleadership world where the frontier between what consultants recommend (they are all campaigning for free speech and emotion based on scientific data) and general therapy can sometimes look miniscule. "Yet there's a big difference: therapy looks for reasons in the past," explains Chantal Vander Vost. "But in a company, if someone cries, the point is to listen to them, ask what's going on. "Neuroleadership is not aiming to replace or get close to psychoanalysis. Our goal is to help leaders understand the basics of attention, emotion, self regulation, collaboration and behavior change, drawing directly from our biology," says Mr. Rock. He also added, for those who fear a manipulative trend, "Neuroleadership isn't about mind reading or mind control, or measuring a leader's brain waves. It is about having more accurate information about how people really function, and building organizations accordingly."

Trained managers feel boosted by science. Indeed, managers who trained to neuroleadership mostly retain knowledge, which they value as scientific. Thus, Xavier Wybo, key account manager at Adista, the telecom firm, trained with Mr. Ennesser before starting his new job, "and I'm usually not open to these methods. Now, with science as a basis, I understood how important it is to give my team more time. I even decided to work in open space to encourage relations. After working in large groups where I was sometimes asked to do "Excel chart management," without taking employees' feelings into account, neuroleadership has on the contrary helped me consider my and others' emotions." Leila Bret, former marketing project manager in a telecom firm, has set up her own business in the area of team building. "I always worked with emotions and instinct and, with neuroleadership, I found it could drive managers, which meant I was right. Science proves that, in the end, being kindly can be useful and doesn't mean being too kind, as I was often told in my career."

(1) "*Le management toxique*," Eyrolles, 2013

Planet Labor, May 9, 2014, No. 8376 – www.planetlabor.com